

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра труда и управления персоналом

Учебно-методическая разработка

по дисциплине

**«Современные технологии подбора, обучения и развития персонала»**

для проведения семинарских, практических занятий,  
выполнения индивидуальной и самостоятельной работы магистрантами,  
обучающимися по направлению 080100.68 «Экономика»  
(магистерская программа «Экономика фирмы»)

Казань 2010

Составитель: к.э.н., доцент Забирова Л.М.

Рецензенты: д.э.н., профессор Якупова Н.М.

к.э.н., доцент Михайлов Ф.Б.

к.э.н., доцент Свалова С.Г.

Обсуждена на заседании кафедры труда и управления персоналом, протокол № 2 от 14.10.2009.

Контроль качества:

ст. методист: доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд. УККО: доцент Андреева Р.Н.

## **Введение**

Данная методическая разработка предназначена для системного изучения дисциплины «Современные технологии подбора, обучения и развития персонала» магистрантами по программе «Экономика фирмы» (направление 080100.68 – «Экономика»). Данная дисциплина является логическим продолжением дисциплины «Управление персоналом организации», поскольку ее целью является изучение методологии, современных методов и технологий кадровых бизнес-процессов подбора, обучения и управления карьерой персонала в организации, освоение навыков и компетенций в области формирования и развития персонала.

Учебно-методическая разработка состоит из 3 разделов.

1 раздел включает в себя:

- вопросы для обсуждения на семинарских занятиях;
- контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы;
- рекомендуемую литературу.

Семинарские занятия по дисциплине проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов управления кадровыми процессами формирования и развития персонала и практических проблем, отечественного и зарубежного опыта в этой области. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется путем опроса по основным вопросам темы, а также групповой дискуссии.

Контрольные вопросы и задания предназначены для проверки качества усвоения пройденного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Задания для самостоятельной работы студент выполняет самостоятельно во внеаудиторное время. Контроль выполнения студентами самостоятельной работы осуществляется преподавателем на семинарах, практических и индивидуальных занятиях, контрольных работах.

На практических занятиях по теме 2 проводится деловая игра «Прием на работу».

Во 2 разделе учебно-методической разработки содержатся материалы по деловой игре «Прием на работу». Использование этого активного метода обучения позволяет не только развивать необходимые компетенции в области анализа работы, проведения собеседования при приеме на работу, разработки и анализа документов, используемых при приеме на работу, но и углубить знания по изучаемой теме.

В 3 разделе даны задания для студентов по выполнению индивидуальных работ - управленческие ситуации (кейсы) для анализа и защиты на индивидуальных занятиях. Предлагаемые кейсы носят комплексный характер. Для получения навыков анализа деловых ситуаций студенты могут использовать также другие кейсы по изучаемым темам, найденные ими в литературе, журналах, Интернете.

В целях самостоятельного изучения методик психодиагностики студентами используется компьютерная программа психологического тестирования «Эффектон студио 2006», которая имеется в ЦИТ института.

## **1. Вопросы и задания к семинарским занятиям**

*Тема 1. Теоретические и методологические основы формирования современных кадровых технологий (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Процессный подход в управлении организацией и кадровые технологии.
2. Особенности кадровых технологий и условия их эффективности.
3. Основные элементы кадровых технологий и их характеристика.
4. Нормативно-методическое и правовое обеспечение кадровых технологий.
5. Информационное и техническое обеспечение технологий управления персоналом. Информационные технологии в кадровых процессах формирования и развития персонала.
6. Роль формирования и развития персонала в теории и практике управления человеческими ресурсами и их связь с другими кадровыми процессами.

*Контрольные вопросы*

1. Каково значение формирования кадровых технологий в HR-инжиниринге?
2. В чем состоит сущность и основные составляющие персонал-технологий?
3. Каковы основные особенности и требования к персонал–технологиям?
4. Какие виды технологий управления персоналом вам известны?
5. Что ограничивает применение зарубежных кадровых технологий в российских организациях?
6. Какие программные продукты позволяют обеспечить технологизацию кадровых процессов формирования и развития персонала?
7. В каких локальных нормативных документах отражаются кадровые технологии формирования и развития персонала?

8. Какие технические средства обеспечения кадровых технологий существуют в современной практике менеджмента?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить и проанализировать факторы, которые определяют возможности адаптации зарубежных кадровых технологий в российских организациях.
2. Составить глоссарий, включающий понятия: технология управления человеческими ресурсами, локальные нормативные акты, HR-инжиниринг, кадровые бизнес-процессы, методическое обеспечение кадровых технологий, нормативное обеспечение технологий управления персоналом.

*Рекомендуемая литература*

1. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR - инжиниринг: Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007.– Гл. 3.
2. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – Гл. 5.
3. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – Гл. 3.
4. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Академический проект, 2005. - Тема 11.
5. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. - С.7-18.

*Тема 2. Современные технологии привлечения и отбора персонала (2 занятия)*

*Занятие 1*

*Вопросы для обсуждения*

1. Маркетинг персонала как основа привлечения и отбора человеческих ресурсов.

2. Рекрутинг и источники привлечения персонала.
3. Современные методы привлечения персонала. Использование информационных технологий в бизнес-процессе привлечения персонала.
4. Отбор персонала и его принципы. Регламентация процесса отбора персонала.
5. Критерии оценки кандидатов при отборе персонала и требования к ним.
6. Традиционные технологии отбора кадров и их характеристика.
7. Инновационные технологии отбора персонала (Ассессмент-центр, открытый рекрутинг, брифинг, полиграф).

#### *Контрольные вопросы*

1. В чем состоит сущность рекрутинга и хедхантинга?
2. Каковы сильные и слабые стороны внешних и внутренних источников привлечения персонала?
3. Как используется Интернет в рекрутинге и поиске работы?
4. Чем отличаются современные методы привлечения персонала и в чем их преимущества?
5. Что понимают под HR- брендингом и каково его значение в формировании персонала?
6. Как определить критерии для оценки кандидатов на вакансию?
7. Какие нетрадиционные методы отбора персонала использовались на протяжении нескольких столетий?
8. В чем особенности и преимущества современных технологий отбора персонала?

#### *Занятие 2*

На практическом занятии проводится ролевая игра «Прием на работу» в соответствии с методическими указаниями, приведенными во 2 разделе данной методической разработки.

*Задания для самостоятельной работы*

1. Разработать блок-схему кадровой технологии отбора кадров из внешних источников.
2. Изучить и проанализировать технологию Ассесмент-центра.
3. Ознакомиться с сайтами [www.joblist.ru](http://www.joblist.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru), [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru), [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) и определить сильные и слабые стороны электронного рекрутмента.
4. Нетрадиционные методы отбора кадров в современных персонал-технологиях.
5. Регламентация процесса отбора кадров.

*Рекомендуемая литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина.- СПб.: Питер, 2007.- Гл.25-27.
2. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR - инжиниринг: Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. - Гл. 4.
3. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – Гл.2.
4. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – Гл. 8.
5. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю. и др. Новые технологии управления персоналом. – СПб.: Речь, 2003. – Гл. 1.
6. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие /Под ред. И.В.Мишуровой. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Изд. Центр «МарТ», 2004. – Гл. 7.
7. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – Гл. 11, 15.
8. Электронные ресурсы: [www.joblist.ru](http://www.joblist.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru), [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru), [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)



*Тема 3. Развитие персонала, его принципы и технологии (1 занятие) Вопросы для обсуждения*

1. Сущность, цели и задачи развития персонала.
2. Формы развития персонала.
3. Условия и принципы эффективного обучения персонала.
4. Управление процессом профессионального обучения персонала.
5. Современные технологии профессионального обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.
6. Информационные технологии в профессиональном обучении. Порталы корпоративных знаний. Электронное обучение.

*Контрольные вопросы*

1. Какие цели и задачи обычно стоят перед подсистемой обучения персонала в организации?
2. Каковы особенности следующих форм развития персонала: повышение квалификации, переподготовка и профессиональная подготовка персонала?
3. Какие теоретические концепции лежат в основе современной кадровой политики в области развития персонала?
4. В чем состоит сущность компетентностного подхода к развитию персонала в организации?
5. Как организовано обучение персонала в самообучающейся организации?
6. Каковы принципы построения современных технологий профессионального обучения?
7. Чем отличаются технологии обучения на рабочем месте от технологий обучения вне рабочего места?
8. Каковы факторы эффективности профессионального обучения?
9. Какие активные методы обучения чаще всего используются в процессе повышения квалификации персонала?
10. В чем преимущества электронных методов обучения?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Разработать блок-схему кадровой технологии управления процессом обучения персонала вне рабочего места.
2. Изучить программные продукты в области электронного обучения и определить возможности их использования в организациях разного масштаба.

*Рекомендуемая литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина.- СПб.: Питер, 2007. – Гл. 33-36.
2. Джой-Мэттьюз Д., Мэггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов./ Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2006. – Гл. 4, 5.
3. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR - инжиниринг: Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – С. 256-267.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – Гл. 4-7.
5. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – Гл. 10.
6. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. – М.: Книжный мир, 2004. – Гл. 2.
7. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – Гл. 17.

*Тема 4. Управление деловой карьерой персонала (1 занятие)**Вопросы для обсуждения*

1. Деловая карьера и ее типы.
2. Методы и принципы управления деловой карьерой.
3. Нормативно-методическое и информационное обеспечение планирования деловой карьеры сотрудников.

4. Технология и принципы формирования кадрового резерва.
5. Методы и технологии работы с кадровым резервом.

#### *Контрольные вопросы*

1. Какие кадровые процессы связаны с управлением деловой карьерой?
2. Дайте характеристику различным моделям деловой карьеры.
3. Какова последовательность этапов планирования карьеры управленческого персонала?
4. Как строятся технологии управления карьерой в русле компетентностного подхода к управлению человеческими ресурсами?
5. Какими методами осуществляется отбор кандидатов в кадровый резерв?
6. Каково содержание процесса планирования и подготовки резерва на выдвижение?
7. Какие технологии обучения кадрового резерва используются в российских компаниях?

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Разработать блок-схему кадровой технологии подбора персонала в кадровый резерв.
2. Построить карьерограмму экономиста.
3. Формирование кадрового резерва.
4. Методы и технологии работы с кадровым резервом.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина.- СПб.: Питер, 2007. – Гл.39.
2. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – Гл. 12.

3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Академический проект, 2005. – Тема 26.

4. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – С. 265 - 278.

5. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – Гл.7.

6. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. – Гл.7.

## **2. Деловая игра «Прием на работу»**

### *Общие положения*

Целью деловой игры является овладение магистрантами технологии оценки и отбора персонала. Наибольшее внимание в игре уделено методам собеседования, анкетирования, анализа документов. При необходимости в игре могут быть использованы другие методы отбора кадров (например, психологическое и профессиональное тестирование).

В деловой игре принимает активное участие вся учебная группа; либо выступая в ролях кандидатов на вакантную должность и интервьюера, либо в качестве члена экспертной группы. Преподаватель при этом выполняет роль независимого эксперта.

За 3 недели до деловой игры преподаватель выбирает студентов, которые будут выполнять роли интервьюеров и кандидатов на вакансии с учетом их желания.

Деловая игра рассчитана на 2 аудиторных часа. В процессе самостоятельной работы магистрантами, выполняющими роли интервьюера и кандидатов на вакансию, проводится подготовка инструментария для собеседования (подготовка личностной спецификации на основе анализа работы, опросника, оценочного листа), заполнение анкеты и резюме.

В процессе ролевой игры рекомендуется использовать видеотехнику для записи и воспроизведения процесса собеседования с целью углубленного анализа хода игры, невербальных аспектов поведения ее участников.

*Описание деловой игры*

В одном из функциональных отделов промышленного предприятия появилась вакантная должность. Например, вакантная должность менеджера по персоналу на машиностроительном предприятии.

Кадровой службой были использованы различные внешние источники привлечения потенциальных работников: обращения к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых, публикация объявлений в газете, рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к вакантной должности, составленные на основе анализа и описания работы, размер заработной платы и другие компенсации, указывался телефон кадровой службы.

В результате распространения информации о вакансии в организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов. На основе их анализа работники кадровой службы провели предварительный отбор претендентов, которым были разосланы письма с приглашением явиться на собеседование.

Для проведения собеседования работники службы управления персоналом:

- выбрали методы оценки и отбора претендентов;
- разработали стратегию проведения собеседования, опросник, подготовили бланки «оценочный лист собеседования»;
- подготовили помещения для собеседования.

Следующий этап отбора - собеседование. В нем могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, руководитель подразделения, для которого производится отбор, руководитель организации, консультант по вопросам отбора кадров, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим профессиональным, деловым и личностным качествам в наибольшей мере соответствует требованиям, предъявляемым к данной должности.

### *Постановка задачи*

Для проведения собеседования и отбора кадров участникам деловой игры (интервьюеру и кандидатам на вакансию) под контролем преподавателя необходимо выполнить следующие задания:

1. Определить вакантную должность, функциональный отдел, где она существует, и количество кандидатов, приглашаемых на собеседование (обычно 4-5 кандидатов).

2. Для вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (составить "идеальный" портрет работника).

3. Составить объявление для публикации в газетах о наличии вакантной должности в организации.

4. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые дадут более полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

5. Студентам, выполняющим роль кандидатов на вакантную должность, составить, резюме на себя или на вымышленное лицо претендента на должность, а также заполнить анкету кандидата.

6. Интервьюеру (группе интервьюеров) необходимо:

- изучить систему методов отбора кадров и выбрать наиболее приемлемые методы для данной вакантной должности;

- разработать опросник для проведения собеседования на основе личностной спецификации, требований организации к персоналу и изучения специальной литературы, данных резюме и анкет.

- разработать форму "Оценочного листа собеседования", который используется работником кадровой службы в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата. (Пример "Оценочного листа собеседования" в Приложении 5).

7. Остальные участники деловой игры делятся на 2 экспертные группы, перед которыми поставлена задача проанализировать и оценить качество рабо-

ты интервьюера и кандидатов на вакансию и сделать краткую презентацию своего решения.

8. Провести последовательно собеседования со всеми кандидатами на вакансию (возможно с видеозаписью).

9. После проведения собеседования одна группа экспертов анализирует и оценивает стратегию интервью, корректность и качество вопросов и поведения интервьюера, а другая – стратегию и тактику поведения, полноту и достоверность, адекватность ответов кандидатов. При этом оцениваются вербальные и невербальные аспекты поведения участников ролевой игры.

10. Интервьюер обосновывает свой выбор среди кандидатов, прошедших собеседование. Оценивая последовательно всех кандидатов на вакансию, он выбирает того, который в наибольшей степени отвечает "идеальному" портрету работника по данной должности в данной ситуации.

11. Презентация решений экспертных групп.

12. Комментарии преподавателя.

#### *Методические указания для проведения деловой игры*

1. Выбор организации, для которой проводится анализ работы и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно, на основе конкретного предприятия или на модели вымышленной организации.

2. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей характеру деятельности, организационной культуре, интересам организации и его самого.

Краеугольным камнем, основой отбора кадров является анализ и описание работы, на основе которых разрабатываются такие документы, как:

– профессиограмма;

- личностная спецификация (job specifications);
- описание должности (рабочего места);
- должностная инструкция;
- карта компетенций (портрет идеального сотрудника).

Эти документы являются внутренними регламентами организации.

Личностная спецификация (или портрет идеального сотрудника) разрабатывается непосредственно на основе описания должности (а иногда является его составной частью) и представляет собой набор требований, которые данная должность (РМ) предъявляет к работнику.

Эти качества обычно дифференцируются на 4 группы:

А) Необходимые качества (например, профессиональное образование), отсутствие которых исключает возможность замещения должности.

Б) Желательные качества (например, наличие знаний в смежных областях деятельности), с временным отсутствием которых у претендента можно примириться, обеспечив их появление в процессе его повышения квалификации или переподготовки.

В) Терпимые качества (например, повышенное самомнение), с временным наличием которых у претендента можно примириться, обеспечив их ликвидацию в процессе его дополнительной подготовки.

Г) Недопустимые качества (например, объективные противопоказания по здоровью), наличие которых автоматически исключает возможность замещения претендентом соответствующей должности.

В личностной спецификации отражаются как профессиональные (образование, квалификация, опыт), так и личностные качества (интеллект, способности, черты характера, интересы, нравственные качества, деловые качества, внешние данные и др.).

Пример личностной спецификации специалиста по кредитным операциям коммерческого банка представлен в таблице 1.

При этом рекомендуется ограничение общей номенклатуры профессиональных и личностных требований для конкретной должности (РМ). Опыт за-



рубежного менеджмента показывает, что при фиксации более чем 5-7 профессиональных и 3-5 личностных качеств личностная спецификация теряет свою функциональность, то есть практически не используется специалистами кадровой службы и руководителями в практике отбора, оценки и развития персонала.

3. Объявления для публикации в СМИ о вакантных должностях должны содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес к данной должности и к самой организации. Объявление должно быть кратким и содержать сведения о названии должности, ключевых элементах работы, иногда - о предполагаемом заработке, требованиях к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, знание компьютера и т.п.). Для некоторых должностей рекомендуется указать и важнейшие личностные качества, необходимые кандидату (например, коммуникабельность, энергичность).

При составлении объявления о вакансиях следует позаботиться о том, чтобы оно создавало HR-бренд, позитивный имидж организации: прогрессивной, профессиональной, развивающейся и т.д. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить деловую репутацию фирмы в глазах общественности. Цель такого объявления - получить эффективный результат (кандидатов, в целом удовлетворяющих предъявляемым требованиям) с минимально возможными затратами.

4. Анкетирование кандидатов на вакансию обычно предшествует собеседованию, поэтому форма анкеты должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Анализ данных анкеты выявляет следующую информацию:

## Личностная спецификация специалиста по кредитным операциям кредитного отдела коммерческого банка

Перечень профессиональных качеств				Перечень личностных качеств			
Необходимые	Желательные	Терпимые	Недопустимые	Необходимые	Желательные	Терпимые	Недопустимые
<p>Высшее экономическое образование</p> <p>Владение персональным компьютером</p>	<p>Стаж работы не менее 2 лет</p> <p>Знание правовых аспектов кредитных операций</p>	<p>Слабые навыки делового общения</p> <p>Отсутствие навыков оформления документов</p>	<p>Коммерческая деятельность, несовместимая с работой в банке</p>	<p>Честность, коммуникабельность, ответственность</p>	<p>Устойчивость к стрессу</p> <p>Пунктуальность</p>	<p>Завышенная самооценка</p>	<p>Неумение хранить конфиденциальную информацию</p>

- соответствие образования кандидата минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные, командировки и др.);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь получению дополнительной информации и т.п.

Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен в таблице 2.

### **Анкета кандидата на вакантную должность**

#### Личные данные

1. Ф.И.О.
- 2.Адрес
- 3.Телефон
- 4.Год рождения
- 5.Пол
- 6.Семейное положение

#### Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

- обычная средняя школа;
- специальная школа (специализация);
- среднее специальное учебное заведение.

- 2.Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания	или
			курс на данный момент	

3. Уровень работы на компьютере.

## 4. Какими языками Вы владеете?

Английский	свободно	хорошо	удовлетворительно
Немецкий	свободно	хорошо	удовлетворительно
Французский	свободно	хорошо	удовлетворительно

(другие языки)

5. Есть ли у Вас водительские права?

6. Сведения о работе.

А) В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления Год ухода

Б) Назовите основную причину, по которой Вы работаете/ работали:

Деньги

Для интеллектуального развития

Для получения опыта

Карьера

Другое \_\_\_\_\_

В) Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы	Продажи
Маркетинг	Кадры
Консалтинг	Производство
Научные исследования	Реклама
Еще не определился	Не имеет значения

Г) Какой тип фирмы Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Не имеет значения

Д) Ожидаемая величина зарплаты.

7. Почему Вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж организации

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/ услуг фирмы

Привлекательная область деятельности

Другое \_\_\_\_\_

8. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации

о наличии вакансии:

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявления

На Дне карьеры

Другое \_\_\_\_\_

9. Подпись, дата.

5. Резюме - это информация о себе, представляемая претендентом на должность потенциальному работодателю (с. vitae). За рубежом оно является одним из самых эффективных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача - привлечь внимание работодателя к кандидату и получить приглашение на собеседование (интервью). Резюме должно соответствовать ряду требований: оно должно быть кратким, но максимально информативным, конкретным, активным (использование энергичных глаголов) пропорциональным, избирательным (исходя из цели резюме) и честным. Оно должно быть также со вкусом оформлено.

Типовая форма резюме представлена в таблице 2

## Типовая форма резюме

А. Личные данные	Имя, адрес, телефон Возраст, семейное положение
Б. Цель (не обязательно, но желательно)	На какую должность Вы претендуете и почему, Ваши пожелания по поводу будущей работы
В. Образование (в обратном хронологическом порядке)	19XX - 19XX (укажите год выпуска) название организации, факультет, специальность, основные дисциплины, соответствующие данной должности;  дополнительное образование,  участие в НИР, награды и т.д.
Г. Опыт работы (в обратном хронологическом порядке)	20XX - 20XX Название организации, должность, основные обязанности
Д.Дополнительная информация (желательно)	Владение иностранными языками и уровень их знания.  Навыки работы на персональном компьютере, освоенное программное обеспечение.  Наличие водительских прав.  Членство в профессиональных организациях.  Интересы и т.п.

При письменном обращении к потенциальному работодателю резюме обычно отправляют (по почте, электронной почте, факсу) с соответствующим

сопроводительным письмом, которое должно быть кратким, состоять не более чем из 2-3 абзацев.

6. Для оценки и отбора кандидатов на вакантную должность могут быть использованы следующие методы:

- анализ документов (анкетных данных, отзывов и рекомендации, резюме, документов об образовании, квалификации, трудовой книжки и др.);
- анкетирование;
- собеседование (индивидуальное или групповое);
- тестирование (квалификационные тесты, тесты на определение способностей и личных качеств, медицинские и психофизиологические тесты);
- нетрадиционные методы (сбор информации о претенденте на предыдущем месте работы, учебы, графологическая, физиогномическая экспертиза; методы, применяемые в оценочных центрах и др.)

7. Собеседование - один из наиболее распространенных методов отбора кадров, который позволяет получить информацию о деловых и профессиональных качествах, личностных особенностях, мотивации кандидатов, их внешнем виде, манерах, особенностях поведения и т.д.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Сможет ли кандидат выполнять данную работу?
- Будет ли он выполнять ее?
- Подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?
- Сможет ли он адаптироваться в данном коллективе и в организации в целом?

При подготовке программы собеседования необходимо ориентироваться на следующие его цели;

1. Оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности (профессии), его трудовой потенциал.

2. Выявить особенности трудовой мотивации претендента, т.е. его мотивационное ядро, почему он желает работать в данной организации, в данной

должности, его интересы, стремления, планы на будущее и др.

3. Выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он коммуникабелен, уживчив в коллективе, способен ли правильно понять свою роль и место в организации, какова его самооценка и т.д.

Программа собеседования разрабатывается исходя из:

- требований к кандидату, его профессиональным, деловым и личностным качествам, предъявляемым данной должностью (рабочим местом), исходя из данных анализа работы, личностной спецификации, профессиограммы, должностной инструкции;

- требований данного подразделения и организации к персоналу, особенностей культуры организации;

- изучения специальной литературы с рекомендациями, правилами проведения эффективного собеседования.

Для того, чтобы получить максимум достоверной информации, в процессе отборочного собеседования необходимо пользоваться широким спектром самых разных по содержанию и форме вопросов:

1. Требующих развернутых ответов (такие вопросы предпочтительны, поскольку в большей степени вынуждают кандидата «раскрываться», например: «Насколько Вам удастся работать в условиях сильного давления?»).

2. Предполагающих однозначные ответы (Например: «Вы готовы приступить к работе со среды?»).

3. Вопросы с целью более реально оценить сильное положительное впечатление от ответов на предыдущие вопросы (типа: «А были ли у Вас ситуации, в которых все складывалось не столь удачно?»).

4. Разъясняющие предшествующую карьеру и стиль поведения («Расскажите о том, как Вы занимались ...»).

5. Если Вас что-то насторожило, то поинтересуйтесь: «Приходилось ли Вам и в других случаях вести себя подобным образом?».

6. Чтобы направлять беседу, можно воспользоваться концовкой «Не так ли?».



7.Зеркальные вопросы, когда утверждения кандидата интервьюер повторяет в вопросительной форме и выдерживает паузу (например, если кандидат сказал, что он коммуникабелен, зеркальный вопрос таков: «Вы коммуникабельны?...»).

8.Вопросы, требующие выбора и его обоснования (например: «Хотелось бы знать, что Вы предпочитаете, если ...?»).

9.Предлагается ситуация, и Вы спрашиваете мнение собеседника (например: «Мне всегда казалось, что обслуживать клиента следует только после того, как он оплатил счет, а как Вы думаете?»).

10.Наводящие вопросы («Мы считаем, что клиент всегда прав, а что Вы думаете по этому поводу?»).

11.Серии вопросов, чтобы сосредоточить внимание на разных аспектах ситуации (например: «Можете ли Вы работать в авральном режиме?», «Расскажите о ситуациях, когда Вам приходилось это делать», «Трудно ли было уложиться в срок?», «Как возникла критическая ситуация?», «По чьей вине?», «Что Вы делали?» и т.д.). Выдав всю серию вопросов «одной обоймой», Вы сможете проверить, способен ли кандидат быстро воспринимать информацию и принимать решения в стрессовом режиме.

12.Вопросы, развивающие предыдущий ответ («Приведите пример», «Расскажите об этом подробнее» и др.).

### 3. Задания для индивидуальных занятий

Индивидуальная работа по дисциплине состоит в:

- анализе деловой ситуации (кейса) в письменном виде и защите его на индивидуальном занятии;
- освоении навыков компьютерного психологического тестирования с помощью компьютерной программы психологического тестирования «Эффектон студио 2006», позволяющей провести психодиагностику с помощью теста Кеттелла (16 PF), теста Люшера, теста Айзенка (Экстраверсия-интроверсия, ложь, нейротизм), опросника «Уровень субъективного контроля (УСК)», тестов «Мотивация к достижению успеха», «Мотивация к избежанию неудач», а также оформлению отчетов по результатам тестирования.

В методической разработке приведен ряд отечественных кейсов по проблемам формирования и развития персонала в организациях. Однако возможен и самостоятельный поиск и отбор магистрантами кейсов по темам данной дисциплины из литературы, журналов, Интернета.

В методической разработке приводятся 5 кейсов по проблематике дисциплины. Анализ кейсов проводится группой из 2 студентов по алфавиту: с кейсом 1 работают студенты под номером 1 и 2 в списке группы, с кейсом 2 – студенты под номером 3 и 4, с кейсом 3 – студенты под номером 5 и 6, с кейсом 4 – студенты под номером 7 и 8, с кейсом 5 – студенты под номером 9 и 10.

В качестве критериев оценки индивидуальной работы служат:

- качество диагностики проблем, содержащихся в кейсе, анализа альтернативных вариантов, адекватность, обоснованность и креативность предложений и рекомендаций студента по решению проблем кейса;
- качество отчетов о проведении психологического тестирования по предложенной программе.

*Методические указания по работе с кейсами*

1. Ознакомление с кейсом.

2. Диагностика ситуации и выявление проблем, их формулировка, определение степени их значимости.
3. Анализ сильных и слабых сторон рассматриваемой ситуации.
4. Формулирование альтернативных решений.
5. Оценка предложенных альтернатив и выбор оптимального варианта управленческого решения.
6. Формулировка предложений и рекомендаций по итогам анализа кейса.
7. Разработка плана мероприятий.
8. Презентация результатов анализа ситуации в письменном виде.
9. Защита письменной работы перед преподавателем.

Результаты анализа кейса должны быть представлены в письменной форме. Текст должен быть структурированным, четким, конкретным. Большие цитаты из кейса недопустимы. Возможно использование схем, рисунков и таблиц. Рекомендуется проведение SWOT - анализа ситуации и методология принятия управленческих решений.

При анализе практических ситуаций у обучающихся наиболее часто встречаются следующие ошибки:

- пытаясь разобраться в обилии предложенной информации, слушатели тонут в ней, не могут выделить главное;
- ситуация рассматривается в слишком узкой перспективе, при этом проблема неоправданно сужается либо вовсе теряется;
- игнорируется влияние факторов внешней среды на ситуацию;
- слушатели формулируют план действий, не завершив анализа ситуации;
- нечетко формулируются предложения, рекомендации и план действий.

Ниже представлено 5 отечественных кейсов по изучаемой тематике.

*Кейс 1***«ПИК» в его карьере**

Генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, неудовлетворенный неспособностью своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он полагал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила в отличие от Сергея пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и те, что проходят главные бухгалтера российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора. В связи с тем что сам он этим заниматься не мог, задание было поручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечку информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отразил Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми он работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слизо. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым мене-

джерам, а в силу своей загруженности он поручил эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаевна в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье

сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слишко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору».) Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочее время практически полностью было расписано и времени на что-то другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать...

*Задания к ситуации:*

1. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?
2. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения, найме главного бухгалтера и финансового директора?
3. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?
4. Какие действия должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

*Кейс 2*

**Проблемы в отделе продаж**

Информация о компании

Компания ООО «Х» специализируется на предоставлении качественной деловой информации, способствующей росту и развитию бизнеса. Компания обслуживает корпоративных клиентов, а именно руководителей компаний, департаменты маркетинга, PR, службы безопасности и аналитические службы.

Время основания компании (начало 90-х годов) совпало с началом развития в России IT-технологий и Интернет - бизнеса.

К концу 2005 года ООО «Х» занимала стабильное положение на IT-рынке и развивала несколько направлений. На развитие самого перспективного из них — направления мониторингов и дайджестов центральной и региональной прессы, радио и телевизионных эфиров, информационных агентств, государствен-



ных структур, справочников и т.д. — руководство решило направить значительную долю ресурсов компании.

Основным орудием продвижения продукта должен был стать отдел продаж. На занятие вакантной должности руководителя отдела продаж был объявлен конкурс. После множества проведенных интервью с соискателями на позицию руководителя, решение о том, кто займет данную позицию, было принято.

#### Ситуация в отделе

На должность руководителя отдела продаж был приглашен 26-летний энергичный мужчина с опытом руководства аналогичным отделом в крупной компании, амбициозный, готовый реализовывать планы руководства компании на деле.

На первом этапе перед ним стояли две важные задачи:

1. Определить, что из себя будет представлять отдел продаж, какова будет его структура.
2. Разработать и внедрить эффективный процесс продаж.

В скором времени руководство компании, и руководитель отдела пришли к единому решению по этим вопросам, были разработаны структура отдела продаж и пути продвижения продукта. В основе работы отдела продаж легли прямые продажи по телефону. Данная технология была выбрана, исходя из предыдущего очень успешного опыта продвижения одного из схожих продуктов компании. Было принято решение, что отдел будет состоять из четырех групп (8 человек), каждую из которых возглавит менеджер.

Необходимо отметить, что традиционно в компании сложилось ситуация, при которой на все более или менее ключевые позиции в сбытовые и клиентские отделы продвигались сотрудники компании, то есть одним из инструментов мотивации персонала в отделе продаж было то, что у успешного сотрудника есть реальный шанс карьерного роста.

Для того чтобы первоначальная адаптация сотрудников в компании прошла успешно, и они могли полноценно выполнять свою работу, было организо-

вано обучение в течение первой недели их работы в компании. Первоначальное обучение состояло из нескольких частей:

1. Вводная часть. Она включала в себя ознакомление с компанией, ее историей и основными направлениями деятельности.

2. Вторая часть. Новым сотрудникам рассказывали о деятельности компании в целом, о том, что представляют собой каждый из продуктов компании, технологию их производства, разъяснялись преимущества продукта для клиентов, продажей которого непосредственно занимался отдел.

3. Третья часть обучения состояла из практических занятий, на которых с сотрудниками проводили тренинги по продажам, по проведению переговоров с потенциальными клиентами и по работе с возражениями.

На первом этапе работы отдела продаж (примерно около полугода) основную работу по обучению сотрудников взял на себя руководитель отдела.

Спустя полгода работы отдела постепенно сложился портрет сотрудника, который идеально подходил для работы в отделе продаж. Молодая девушка от 21 до 26 лет, с высшим или неполным высшим образованием, с минимальным опытом работы, нацеленная на результат, амбициозная. Подобные требования объяснялись тем, что изначально предлагался небольшой оклад при возможности профессионального роста.

Продажи росли, отдел развивался, первая группа отлично работала, успешные сотрудники становились менеджерами. Но при этом стали возникать и проблемы.

Первой проблемой, с которой столкнулся отдел продаж, было так называемое выгорание сотрудников. Выгорание заключалось в том, что через 5-6 месяцев непрерывной работы на телефоне сотрудник уставал от ее однообразия. При этом ему хотелось развиваться в карьерном и профессиональном плане. Если в компании существовала возможность перехода в другой отдел при карьерном и профессиональном продвижении, то проблема решалась быстро, и все были довольны. Но если таких возможностей не было, сотрудник увольнялся, и компания теряла перспективных людей.

В отделе продаж началась текучка. Работа службы персонала заключалась в непрерывном оформлении и увольнении сотрудников отдела продаж. Штат компании состоял из 150 сотрудников, пяти департаментов. В службе персонала компании было два человека, руководитель и специалист по делопроизводству, и обеспечить своими силами и подбор, и обучение персонала служба персонала даже, если такие намерения и были, не могла. Поэтому обучением сотрудников должны были заниматься менеджеры, но менеджеры не считали это своей приоритетной задачей, поэтому все мероприятия, направленные на обучение персонала, были нерегулярны и носили экстренный характер.

На неоднократные попытки донести до руководителя отдела информацию о том, что ситуация критическая и требует незамедлительных

действий, менеджеры всегда получали один и тот же ответ: «Это нормально. У нас плановая текучка». Под словом «плановая» подразумевалось то, что из 10 новых сотрудников, принятых на два месяца испытательного срока, пять не прорабатывали и одного месяца.

Второй проблемой стало то, что по мере роста отдела перед руководителем ставились другие задачи, и заниматься первоначальным обучением персонала, не говоря уже о дальнейшем обучении сотрудников, было некому. Новые сотрудники приходили, на ходу перенимали какие-то навыки, самостоятельно пытаясь освоиться в новой для них деятельности, не получали результатов и увольнялись. В конце каждого месяца начиналась игра под названием: «Найди виноватого»: отдел продаж не выполнил план, так как служба персонала не предоставила людей, а те люди, которые были предоставлены, не обладали нужными навыками для выполнения планов. В итоге получалось, что большая часть сотрудников отдела продаж находилась на испытательном сроке.

Необходимо отметить, что личность самого руководителя отдела продаж также играла немаловажную роль для жизни отдела. Он не признавал других авторитетов, его слово в отделе было законом, и по отношению к сотрудникам он позволял себе разговаривать на повышенных тонах, а на любую попытку со-

трудников возразить, от него можно было услышать: «Не нравится — увольняйся!»

### Задача

Когда в очередной раз планы отдела по продажам были не выполнены, генеральный директор компании собрал совещание, на котором перед присутствующими (отделом продаж и службой персонала) была поставлена задача предложить оптимальный вариант обучения и развития персонала в отделе продаж, при котором сотрудники будут работать в компании продолжительное время, будут стремиться развиваться в рамках компании (как в профессиональном, так и в карьерном плане) и тем самым обеспечивать стабильный рост ее прибыли.

### *Кейс 3*

#### **Бег на месте**

#### Описание ситуации

Никто не верил в то, что сеть «Салют» можно превратить в доходный бизнес. Даже новые акционеры компании какое-то время пребывали в замешательстве — развивать данный бизнес, распилить на куски и продать, или вовсе превратить в сеть офисных центров с высокой маржинальностью. В итоге, остановились на отелях — обновленный топ-менеджмент сети «Салют» (люди пришли в купленный актив из управляющей компании), защищая инвестиционный план компании на три года, оперировал фантастическими цифрами и грандиозными перспективами, которые, будучи выстроенными в череду логических цепочек, оказались более, чем убедительными. План утвердили, на обустройство и развитие сети молодежных отелей выделили более 800 млн. рублей и задали невероятно сжатые сроки по исполнению инвестиционного плана с жестко зафиксированными временными точками контроля.

На практике все оказалось менее радужно — между поставленным и реальным планами лежала огромная пропасть. Для начала необходимо было

отыскать на рынке сильную команду, готовую подписаться под огромной суммой выручки. Затем провести массу маркетинговых исследований с целью определения информационных каналов перерождения бренда, изменения отношения молодежи к советскому имиджу «Салют» и, наконец, разработать грамотную стратегию продаж в Москве и регионах, в том числе с использованием франшизной схемы.

### Старая школа

Действующий управляющий сети «Салют», Николай Сюрдюков, проработал на предприятии более 25 лет. На первой встрече с акционерами он убедил их оставить за собой данную позицию, так как показал знание рынка, профессии, имел деловые связи, в том числе среди спонсоров и инвесторов, а также выходы на некоторых глав региональных администраций. На вопрос, почему сеть находится в таком плачевном состоянии, Сюрдюков грамотно сослался на систематическую нехватку финансирования, которая наблюдалась в течение последних 10 лет. При этом сумел убедить компанию в том, что новый бизнес-план, при условии выполнения инвестиционной его части, будет выполнен без особых усилий. Поэтому реорганизацию сети поручили именно ему.

Через 6 месяцев работы стало совершенно очевидно, что Сюрдюков не имеет достаточных компетенций в области менеджмента и управления бизнес-процессами. Ни о каком развитии сети отелей не было речи – выделенный бюджет начал расходоваться на одновременный капитальный ремонт всех 34 гостиниц сети, что привело к тому, что через полгода почти 500 млн. рублей из общего бюджета списались. Свою стратегию Сюрдюков объяснял так: «Чтобы люди интересовались отелями и хотели в них жить, они должны иметь божеский вид, отличаться комфортом, и тогда со временем, через год-два, клиенты сами поплывут к нам, ведь цены у нас божеские». Однако акционеры, рассчитывавшие на более динамичный и изысканный путь, решили заменить управляющего, стараясь при этом остаться на двух стульях и не потерять Сюрдюкова. Ведь, при всех своих управленческих недостатках, он сумел довольно быстро привлечь в проект более 15 млн. рублей из областных бюджетов – под пред-

логом различных социальных молодежных программ. Кроме того, поставленный перед фактом потенциального увольнения, Сюрдюков, обладавший весьма развитыми навыками переговорщика, смог убедить руководство в собственной ценности и заставить оставить его в компании.

### Молодая гвардия

Вторым директором по развитию, пришедшим на замену Сердюкову (а по факту – на позицию его непосредственного руководителя), стал Денис Амбушев, молодой менеджер крупного российского транспортного холдинга. Оценив ситуацию, Амбушев довольно быстро выявил ключевые слабые стороны бизнеса – неэффективное расходование средств, туманную стратегию развития, отсутствие использования эффекта масштаба и т.д. По его мнению, кадровый состав московской сети и ряда региональных дочерних предприятий нуждались в существенных чистках. Получив добро от акционеров, он сумел осуществить часть кадровых перестановок, однако Сюрдюкова убрать не удалось – акционеры настояли на том, чтобы этот полезный, с их точки зрения, человек оставался при деле.

Амбушев решил построить стратегию иначе – исследовав интересы молодого поколения при помощи проверенных маркетинговых инструментов, он пришел к выводу, что молодежь интересуется не столько комфорт номеров, сколько соотношение цена/качество, близость водоемов/горнолыжных подъемников и недорогой, ненавязчивый сервис, осуществляемый, по возможности, сверстниками. Денис выбрал из 34 гостиниц 12 наиболее перспективных, инвестировал крупные суммы в развитие и обустройство инфраструктуры развлечений на территориях, прилегающих к этим отелям, и санкционировал рекламную кампанию, рассчитанную на 3 временных волны (6 месяцев с акцентом на пик горнолыжного сезона).

Такой проект подразумевал огромную отдачу от директоров на местах. Однако многие работы тормозились или полностью «вязли» в силу косности Сердюкова, постоянно препятствующего инновациям: его заявления о том, что планы нереальны, что стратегия неверна и бесперспективна, звучали регулярно,

в том числе и на дирекционных планерках компании. Амбушев донес данную информацию до руководства с предложением принять радикальное решение, ибо Сердюков, каким бы ценным он ни был, явно вредил общему делу, разрушая многие стратегически инициативы (и шантажируя при этом руководство призрачными или небольшими на общем фоне дополнительными инвестициями). Руководство проявило нерешительность – один из акционеров был солидарен с Денисом Амбушевым и требовал немедленного увольнения Сюрдюкова. Двое других акционеров были за сохранение полезного человека, а четвертый выдерживал нейтралитет, если так можно назвать согласие с обеими сторонами.

### Казус белли

Время шло. Благодаря «дальновидности» Сюрдюкова многие отели находились в состоянии ремонта, а потому были неспособны к приему туристов в высокий сезон. В другие месяцы гостиницы также пустовали, так как еще не была проведена рекламная кампания и не была развита инфраструктура. В итоге, многие инициативы Амбушева оставались на бумаге, так как наблюдался постоянный дефицит оборотных средств (согласно утвержденному плану, доходы от посещения отелей к этому времени уже должны были служить оборотными средствами по проекту). Естественно, такая ситуация вызвала недовольство акционеров и регулярные вопросы «почему нет запланированных доходов». На все вопросы Денис спокойно отвечал языком цифр, акцентируя внимание руководства на то, что на декабрь должен прийти пик продаж, подкрепленный как развитием инфраструктуры, так и корректно спланированной рекламной кампанией. И как ему казалось, его услышали.

За это время управляющая компания приобрела еще одну сеть гостиниц – «Бизнесвик Инн» - более успешную, высокодоходную и насчитывающую большее число отелей. С целью оптимизации бизнес-процессов часть управляющих подразделений двух активов заставили работать в тесной связке – так, генеральный менеджер «Бизнесвик Инн» Ирина Пестова фактически стала наставником Амбушева. Она быстро ознакомилась с планами Дениса, признала, что он выбрал далеко не худшую стратегию и обещала всяческую поддержку, в

том числе и насчет быстрого увольнения Сюрдюкова. Более того, она же попросила Амбушева на следующее утро пойти к Сюрдюкову и уведомить последнего в том, что его позиция сокращается. Естественно, Денис с готовностью выполнил поручение.

Однако на следующий день события стали напоминать театр абсурда. Во-первых, выяснилось, что Пестова личным распоряжением отменила увольнение Сюрдюкова. Во-вторых, в конце рабочего дня она зашла к Амбушеву с незнакомой девушкой и представила ее как нового руководителя проекта, а Денису предложила стать ее замом под предлогом сохранения в штате в виде ценного сотрудника.

Амбушев с одной стороны понимал, что результаты его работы не заставят себя долго ждать и хотел остаться, чтобы доказать успешность своих замыслов. А с другой – напрочь запутался в системе взаимоотношений внутри компании...и не совсем понимал, что ему предпринять в данной ситуации.

#### Задание

Как следует поступить акционерам управляющей компании для превращения сети гостиниц в доходный бизнес? Какие кадровые решения для этого необходимо принять?

#### *Кейс 4*

##### **Кадровый резерв**

*Характеристика организации.* Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассессмент-центры, отобраны лучшие кандидаты и зачислены в резерв.

*Общая ситуация.* За полгода работы с заводов уволилось 4% резервистов. Причины увольнения они объяснили так:



1. После зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать.

2. От начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается.

3. Дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

Задание

Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

### *Кейс 5*

#### **Жаркое лето**

Это повторялось вот уже шестое лето: проведя девять месяцев в Америке на стажировке, молодые сотрудники возвращались в Москву, Петербург, Киев, отправлялись в заслуженный отпуск, а руководство компании начинало ломать голову над тем, как бы их использовать. В большинстве случаев эти усилия ни к чему не приводили, и через месяц вчерашние стажеры находили себя на уже достаточно подзабытом рабочем месте, с которого год назад они уезжали в Америку и, как тогда казалось, в новую жизнь. Случались и повышения, но они не меняли общей картины. Из 22 сотрудников, побывавших на стажировке, только трое заняли более высокие должности по возвращении, причем только один — должность руководителя высшего звена. Более того, за четыре года существования программы семеро ее участников покинули компанию вообще, предпочтя использовать полученные знания в другом месте. Учитывая это обстоятельство, а также высокие издержки (около 30 тысяч долларов на одного сотрудника, в дополнение к заработной плате и транспортным расходам), руководство компании всерьез рассматривало вариант закрытия программы. Окон-

чание учебного года и необходимость принятия решения о направлении на стажировку новых сотрудников обострили актуальность этого вопроса. Только что приступившему к работе в должности директора по персоналу Борису Райзеру было поручено детально изучить вопрос и подготовить решение.

Программа стажировки в США была одним из элементов стратегии управления персоналом в Восточной Европе, разработанной в начале 1990-х годов европейской штаб-квартирой американской многонациональной корпорации, осуществившей к тому времени значительные капиталовложения во многие республики бывшего Советского Союза. Компания построила несколько суперсовременных производств, а также приобрела подразделения поддержки, осуществлявшие продажу и обслуживание оборудования.

В основу стратегии легла традиционная для компании философия «местного руководства», согласно которой управление операциями в стране должны осуществлять граждане этой страны. Признавая отсутствие у местных руководителей необходимых управленческих навыков, стратеги из европейской штаб-квартиры видели в активной работе по их развитию свою основную задачу. При этом предполагалось ориентироваться в основном на уже работающих в компании менеджеров, рассматривая наем со стороны, скорее, как исключение из правил. Такая позиция во многом объяснялась необходимостью существенного повышения производительности труда и соответствующего сокращения численности сотрудников. Видя в развитии местных руководителей основную задачу в области управления персоналом, европейская штаб-квартира выделила значительные финансовые и человеческие ресурсы для ее решения.

В результате активной совместной работы специалистов из Западной Европы и бывшего Советского Союза за несколько лет была создана впечатляющая система профессиональной подготовки, включающая постоянно действующий университет для высшего руководства, специальную программу развития для руководителей среднего звена, программы развития навыков в области финансов, маркетинга и продаж, управления производством и персоналом. В дополнение к специально разработанным русскоязычным программам многие ме-

неджеры из Восточной Европы прошли обучение в корпоративном университете вместе со своими коллегами из Западной Европы. Начав с высшего руководства, система профессионального развития постепенно охватила все уровни организации, включая рабочих, для которых были созданы постоянно действующие центры профессионального обучения.

Программа стажировок в США задумывалась как средство развития относительно молодых сотрудников, которые в перспективе могли бы занять самые высокие должности в компании. В основе стажировки лежало участие в программе MBA университета штата, в котором находилась штаб-квартира корпорации.

По договору с университетом сотрудники компании из Восточной Европы и Китая на два семестра становились студентами первого года программы и вместе с «обычными» студентами изучали базисные бизнес-дисциплины. Предполагалось, что каждый стажер изучит восемь курсов. Обязательными являлись курсы экономики, маркетинга, финансов и бухгалтерского учета, организационного поведения и управления производством. Остальные курсы каждый мог выбрать самостоятельно. В дополнение к предметам MBA, стажеры из Китая и Восточной Европы изучали (по желанию) английский язык, а также знакомились с работой штаб-квартиры и североамериканского отделения корпорации.

Первоначально это знакомство предполагало проведение одного рабочего дня в каком-либо подразделении компании, однако из-за академической загруженности стажеров начиная со второго года практическая часть стажировки ограничилась экскурсиями в основные подразделения (завод, центр технического обслуживания, центр инженерных разработок, штаб-квартира) и обедом с высшим руководством компании, включая ее президента. По окончании стажировки ее участники получали сертификат университета о том, что они изучили такие-то курсы программы MBA.

Готовя рекомендации относительно будущего программы, Борис попытался выяснить мнение о ней как тех, кто остался в компании, так и тех, кто ушел, а также руководителей побывавших на стажировке сотрудников. Оказа-

лось, что почти все покинувшие компанию сделали это по двум причинам: из-за низкого вознаграждения и из-за возможности расширить свои полномочия на новом месте. Их мнение выразил Андрей, работавший менеджером проекта и перешедший на должность коммерческого директора в другую иностранную компанию: «Эта стажировка открыла мне глаза, на окружающий мир, на себя самого. Я увидел, как могут и должны жить люди. Не могу сказать, что я приобрел много специальных навыков, которые можно применять в повседневной работе, но я выработал другое мировоззрение, которое мне очень помогает, в том числе и в повседневной жизни».

Оставшиеся в компании были очень высокого мнения о стажировке, однако в один голос высказывали недовольство невозможностью закончить образование и получить степень МВА. Игорь, директор одного из региональных филиалов: «Обидно потратить целый год и не получить официального признания результатов своей работы».

Одно из мнений руководства красочно выразил Петр Иванович, заместитель генерального директора российского отделения, охарактеризовав результаты стажировки своего подчиненного следующим образом: «Ну и что, погулял он в Америке десять месяцев, приехал важный, как павлин, а на самом деле ничему не научился. Только и знает: «В Америке так не делают, вы все устарели». А устарел-то он. У нас ведь каждый день что-нибудь новое. Мои ребята за этот год так прибавили, что ему никогда не догнать. Со всей его Америкой».

Посвятив десять дней беседам с участниками программы и их руководителями, Борис считал, что может предложить разумное решение руководству. Правда, уверенности в том, что оно понравится и будет принято, не было.